Veiligheidsregio Kennemerland

Voortgangsrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering

5 juli 2011

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

ERNST & YOUNG

Inhoudsopgave

Versienr.	Datum	Status	Aan
1.0	*30 juni 2011*	*Concept*	*Directie*
2.0	*5 juli 2011*	*Concept*	*Portefeuillehouder*

Ernst & Young

Ernst & Young Accountants LLP
Cross Towers, Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP Amsterdam
Postbus 7883
1008 AB Amsterdam

Tel.: +31 (0) 88 - 407 1000
Fax: +31 (0) 88 - 407 1005
www.ey.nl

Veiligheidsregio Kennemerland
t.a.v. de heer O.R. Wagner
Spaarnepoort 5
2134 TM HOODDDORP

Amsterdam, 5 juli 2011 071.23760632.EV/RE.evm

Geachte heer Wagner,

Hierbij bieden we u de voortgangsrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering juni 2011 aan. Aan dit rapport liggen de bevindingen ten grondslag van het onderzoek dat Ernst & Young heeft uitgevoerd naar de stand van het verbetertraject bedrijfsvoering juni 2011. Wij bespreken dit rapport graag met het Dagelijks Bestuur.

De onderzoekswerkzaamheden zijn verricht in de periode van 14 juni 2011 t/m 28 juni 2011. De onderzoekswerkzaamheden hebben onder meer bestaan uit het bestuderen van documenten en het houden van interviews. Het onderzoek heeft geleid tot het verkrijgen van inzicht in de voortgang van acties voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering in de periode tussen medio januari 2011 en medio juni 2011.

Wij attenderen u erop dat dit rapport alleen mag worden gebruikt voor het doel waarvoor deze is opgesteld. Het rapport mag niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming aan anderen worden verstrekt dan aan het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur, directie en management van de VRK en de Colleges van B&W en gemeenteraden van de deelnemende gemeenten in de gemeenteschappelijke regeling, anders dan verplicht bij of krachtens wet of gerechtelijk oordeel. Tevens mag u niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming uit het rapport citeren of laten citeren, al dan niet met bronvermelding.

Wij vertrouwen er op dat dit rapport een positieve bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering en control van de VRK.

Met vriendelijke groet,
Ernst & Young Accountants LLP

R. Ellermeijer RA

1 Context, vraagstelling en werkwijze

1.1 *Context*

Nadat in juli 2008 de laatste fusie (regionalisering van de brandweer) geformaliseerd is, heeft de Veiligheidregio Kennemerland (VRK) halverwege 2008 prioriteit gegeven aan de verdere invulling van de bedrijfsvoeringorganisatie. Sindsdien is de VRK volop bezig de bedrijfsvoering op orde te brengen. Naar aanleiding van de 2e bestuursrapportage 2009 is aan Ernst & Young verzocht om op basis van een aantal specifieke vragen een onderzoek uit te voeren naar de bedrijfsvoeringorganisatie. Als resultaat van dit onderzoek heeft Ernst & Young in maart 2010 nadere aanbevelingen gedaan voor de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering. In dat rapport is ook aangegeven dat het verbetertraject op het gebied van bedrijfsvoering en control nog een forse inspanning vraagt van de organisatie in de jaren 2010 en 2011. Ook is in die rapportage aangegeven dat naast een instrumentele ook een gedragsverandering essentieel is. Een gedragsverandering bij de leidinggevende echelons is een essentiële rand-voorwaarde.

De VRK heeft de aanbevelingen van Ernst & Young ter hand genomen en vertaald naar acties om de bedrijfsvoering verder te verbeteren. 'Bedrijfsvoering op orde' heeft een verhoogde prioriteit in de organisatie. In de 1e Bestuursrapportage 2010 is voor de eerste keer gerapporteerd over de voortgang in de opvolging van de aanbevelingen van Ernst & Young. Afgesproken is dat Ernst & Young eens per kwartaal de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de VRK monitort en daarover een korte rapportage uitbrengt. Op uw verzoek zijn reeds twee voortgangsrapportages uitgebracht, de eerste in augustus 2010 en vervolgens een tweede voortgangsrapportage in februari 2011. Onderhavige rapportage gaat in op het derde moment van monitoring en betreft de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering in de periode medio januari 2011 tot en met medio juni 2011. Deze rapportage bouwt voort op de rapportage uit februari 2011. Wij bespreken dit rapport graag met het Dagelijks Bestuur.

In de onderstaande paragraaf worden de bij het onderzoek naar de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering behorende vragen uiteengezet.

1.2 *Vraagstelling*

Het bestuur van de VRK wil graag periodiek de voortgang in de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering monitoren. Bij ieder moment van monitoring worden daarbij de volgende vragen beantwoord:

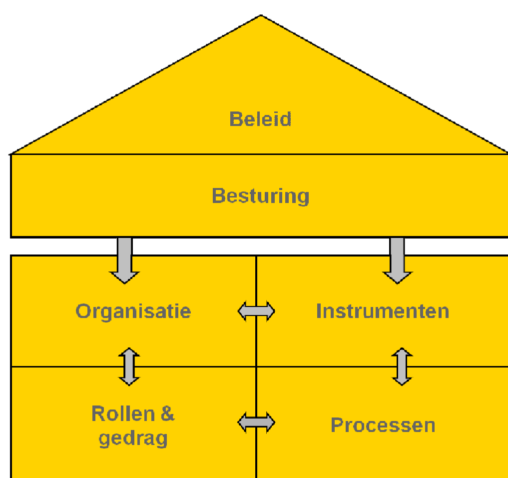
- Welke acties ter verbetering van de bedrijfsvoering zijn de afgelopen periode gerealiseerd?
- Waaruit blijken die acties?
- Welke acties zijn nog niet gerealiseerd?
- Wat is het algemene beeld van de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering?

1.3 *Werkwijze*

In dit onderzoek staan de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering, zoals die door de VRK zijn opgesteld, centraal. Ze vormen het vertrekpunt voor de monitoring van de voortgang van de realisatie van de acties. De verbeteracties hebben een plaats gekregen in verschillende documenten van de VRK. Een analyse van deze en daaraan gerelateerde documenten heeft plaatsgevonden.

Daarnaast zijn interviews afgenomen met medewerkers van de VRK (zie bijlage 1). Doel van de documentanalyse en de interviews is om de voortgang in verbeteracties vast te stellen en om vast te stellen waaruit de realisatie van acties blijkt. De interviewpartners zijn afgestemd met de directeur bedrijfsvoering a.i. en de controller.

Figuur 1: Werkmodel bedrijfsvoering en control



Toelichting

- *Organisatie* gaat in op de vraag hoe de bedrijfsvoering en controlfuncties binnen een organisatie zijn belegd. Dus wie in het proces wat doet, en hoe zich dat verhoudt ten opzichte van de controller of de afdeling financiën.
- *Instrumenten* is de kwaliteit van de gebruikte bedrijfsvoering en controlinstrumenten (zoals begroting, rekening, managementrapportages), de mate waarin deze onderlinge samenhang vertonen en zijn toegesneden op de behoeften van het bestuur, het MT en de uitvoering.
- *Rollen en gedrag* besteedt aandacht aan de vraag in hoeverre het bestuur, het MT en de uitvoering zich de principes van bedrijfsvoering en control hebben eigen gemaakt en in hoeverre deze principes daadwerkelijk in hun gedrag tot uitdrukking komen.
- *Processen* gaat het om de vraag of de processen in het kader van bedrijfsvoering en control (van beleidsplan tot en met jaarrekening) adequaat georganiseerd zijn, en of 'de cirkel daadwerkelijk rond is'..

In voorgaande (voortgangs)onderzoeken naar de bedrijfsvoering van de VRK (Ernst & Young, maart 2010, augustus 2010, februari 2011) is bovenstaand werkmodel gehanteerd, dat wordt gevormd door de vier elementen van het huis van bedrijfsvoering en control. Het gaat om de onderlinge samenhang van deze vier elementen en het besef dat die op hun beurt worden bepaald vanuit beleid en doelstellingen en het besturingsmodel van de VRK.

Het conceptrapport is met de directie, controller en de portefeuillehouder besproken.

2 Bestuurlijke samenvatting

De noodzaak om de bedrijfsvoering op het gewenste niveau te brengen wordt breed gedragen binnen de organisatie. De afgelopen periode is met de beschikbare inzet voortgang geboekt bij het versterken en verbeteren van de bedrijfsvoering en control. Daarnaast is er in het kader van bedrijfsvoering en control vanuit de organisatie veel aandacht en inspanning uitgegaan naar het traject rondom de menukaarten en de jaarrekening 2010.

Met de integrale actielijst en met het gaan monitoren van de voortgang in de verbeteracties in het DT-plus is een belangrijk verbetermechanisme voor de organisatie in de verbetering van de bedrijfsvoering en control ontstaan. Dit is een verdere verbetering ten opzichte van de afgelopen periode. Om het verbetermechanisme nog beter te laten werken is belangrijk om de actielijst aan te passen, waarbij de prioriteit van acties worden aangegeven gericht op de meest essentiële acties om de bedrijfsvoering de tweede helft van 2011 op orde te krijgen. Daarnaast is het belangrijk om mijlpalen te benoemen en afgeronde acties duidelijk te communiceren. De actielijst moet een uitdaging zijn waaraan met plezier wordt gewerkt en geen last die iedereen met zich mee sleept.

Ook de komende periode moet nog een forse voortgang geboekt worden. Er zijn nog steeds relatief veel uitstaande verbeteracties op het gebied van financiën, ICT en personeel en organisatie. Dit vraagt om specifieke kennis die ten dele nog niet aanwezig is binnen die onderdelen van de organisatie. Dit maakt dat nog steeds relatief veel acties bij een beperkt aantal mensen belegd wordt. Dit zet druk op de voortgang in het realiseren van acties.

Ten opzichte van de voortgangsrapportage van februari is een verdere verbetering van de opzet en werking van de begroting en verantwoordingcyclus waar te nemen. De ingezette lijn met het gebruik van maandrapportages is in de werking ervan doorgezet, waarbij de aandacht steeds meer verschuift naar het inzicht, de analyse en de inhoud achter de cijfers. Dit uit zich enerzijds in maandrapportages met een hogere informatiewaarde, anderzijds in een verbeterd proces tussen F&A en verantwoordelijk managers waardoor rapportages eerder opgeleverd kunnen worden. Op onderdelen zou de afhankelijkheid van de aangeleverde financiële informatie vanuit F&A in de organisatie verminderd moeten worden. Ook het 3e echelon dient zich een beeld te kunnen vormen over de verantwoording.

Het proces rondom begrotingswijzigingen heeft de afgelopen maanden verder aandacht gekregen. Een voorstel voor een procedure begrotingswijzigingen staat geagendeerd ter besluitvorming in het DT-plus. Daarnaast ontstaat met de maandrapportages inzicht in begrotingswijzigingen en worden analyses van begrotingsafwijkingen ook opgenomen in de bestuursrapportage. Belangrijk is dat het gedrag erop gericht is dat geen investeringen of bestedingen worden gedaan zonder zekerheid dat deze worden gedekt door een goedgekeurde begroting.

Doordat de opzet en werking van de bedrijfsvoering voor de organisatie steeds duidelijker wordt, komen directie, management en medewerkers ook steeds beter in hun taken en rol ten aanzien van een goed werkende bedrijfsvoering. Dit leidt bijvoorbeeld tot een natuurlijkere rol voor de controller doordat de afdeling F&A steeds meer de regie kan voeren op financiële processen.

Bilaterale gesprekken tussen 2e echelon en directie waarin (clusters van) verbeteracties besproken worden, kunnen nog beter gestructureerd worden. Het gaat om het slim gebruik maken van bestaande overlegstructuren waarin bedrijfsvoering als thema aan de orde komt. De gesprekken tussen directie en 2e echelon aangaande (de ontwikkeling van de) bedrijfsvoering moeten de komende periode nog een verdere bestendiging (wat betreft inhoud en vorm) vinden in de organisatie.

In navolging op de aanbevelingen uit voorgaande voortgangsrapportages worden momenteel door de directeur bedrijfsvoering a.i. voorbereidingen getroffen om de personele bezetting voor een adequate bedrijfsvoering en control op niveau te krijgen. Hiervoor is een organisatieplan Facilitair Bedrijf en Holdingstaf in voorbereiding en wordt parallel een aanvullend voorstel ontwikkeld, dat uitgaat van werving op korte termijn van medewerkers voor een aantal cruciale functies in de bedrijfsvoering.

Voor de afdelingen F&A en Control is, als een onderdeel van het organisatieplan, een voorstel opgesteld voor de structurele inrichting van deze afdelingen. Met dit voorstel wordt de kwetsbaarheid van F&A teruggebracht (in procesgang en bezetting) en het adviseurschap vanuit de afdeling F&A en control versterkt. Uit hoofde van functiescheiding is het belangrijk dat er scheiding is tussen medewerkers met administratieve en financieel adviserende taken (F&A) en medewerkers met controltaken (control).

De personele versterkingen bij de afdelingen F&A en ICT brengen steeds meer structuur en verbetering in de werking van die bedrijfsvoeringfuncties binnen de organisatie. Zowel financiën als ICT zijn twee belangrijke functies binnen de bedrijfsvoering van de VRK die (nog verdere) aandacht vergen. Zeker ook de komende periode waarin de verdere uitrol en afronding van het ICT Masterplan dient plaats te vinden en daaraan gerelateerd de aanbesteding en implementatie van een nieuw financieel administratiepakket voor de VRK. Recentelijk zijn hiervoor voorbereidingen getroffen.

De planning is erop gericht om het verbetertraject eind 2011 afgerond te hebben. Hoewel de organisatie ook daarna nog in ontwikkeling zal zijn, is de huidige werkwijze en voortgang van het verbetertraject erop gericht dat de VRK eind 2011 op alle vitale punten in control zal zijn.

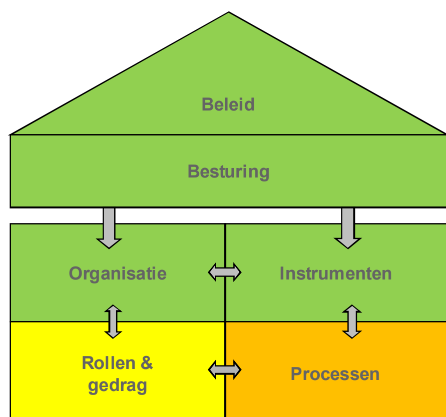
Dit betekent een transparante, betrouwbare en relevante informatievoorziening voor bestuur, directie en management, adequate richtlijnen en randvoorwaarden, een goed werkende controle met analyse van prestaties en financiën, een adequaat begrotingsbeheer, tijdige en volledige informatieverstrekking over bestuurlijke besluitvorming die consequenties heeft voor de begroting en een administratieve organisatie en interne controle die waarborgen biedt voor een betrouwbare administratie en adequaat risicobeheer.

Hierbij moet de komende periode geanticipeerd worden op de samenhang met de reorganisatieprocessen en veranderende werkwijzen als gevolg van de menukaarten. De monitoring van de procesgang via de integrale actielijst in het DT-plus en tussenrapportages over de voortgang in de bedrijfsvoering draagt daaraan bij.

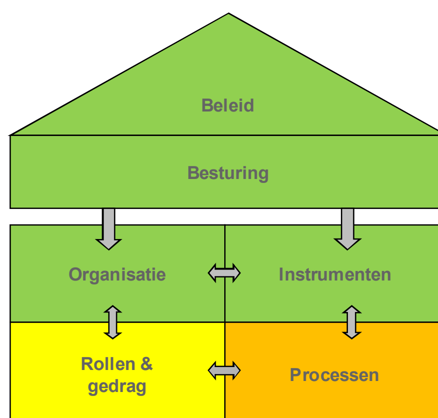
In navolgend overzicht hebben wij de status van de opvolging van de belangrijkste aanbevelingen opgenomen en aangegeven met welke prioriteit deze in onze visie moeten worden opgepakt.

Onze beoordeling van de opzet en werking van de bedrijfsvoering en control naar de stand van juni 2011 hebben wij met de bekende ingekleurde huizen van bedrijfsvoering en control hieronder weergegeven.

Beoordeling van de ***opzet*** van de bedrijfsvoering en control tot en met juni 2011, ten opzichte van de beoordeling in februari 2011.



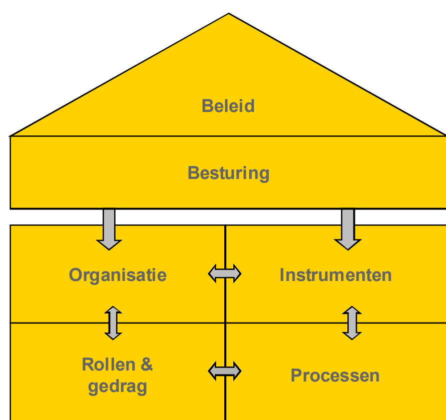
Opzet februari 2011



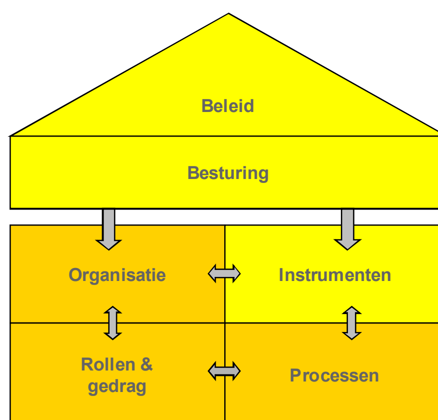
Opzet juni 2011

(groen)	*Volledig op orde*
(geel)	*Basis op orde*
(oranje)	*Aanzet op orde*
(rood)	*Niet op orde*

Beoordeling van de ***werking*** van de bedrijfsvoering en control tot en met juni 2011, ten opzichte van de beoordeling in februari 2011.



Werking februari 2011



Werking juni 2011

(groen)	*Volledig op orde*
(geel)	*Basis op orde*
(oranje)	*Aanzet op orde*
(rood)	*Niet op orde*

Aanbevelingen

Nr.	Aanbeveling	Status opvolging		Prioriteit
1.	Werk de acties voor de afdeling F&A en P&O in de integrale actielijst verder uit, voorzie ze van een prioriteit en actualiseer de status.	Een eerste concretisering heeft plaatsgevonden. Verdere weging en prioritering van acties in relatie tot inzet capaciteit 2e helft 2011 is nodig.		A
2.	Vul de integrale actielijst aan door acties concreter en meer smart te maken, onderhoud de lijst en bewaak de voortgang.	Voor de nog te realiseren acties is opgenomen waaruit het resultaat bestaat. Dit geldt ook voor sommige acties die al zijn gerealiseerd. Om het verbetermechanisme nog beter te laten werken dient de actielijst te worden aangepast; prioriteren en wegen van de acties tot de meest essentiële acties om de bedrijfsvoering de tweede helft van 2011 op orde te krijgen.		A
3.	Voer het voorstel om de monitoring van de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering in het DT-plus te beleggen door.	Voorstel is doorgevoerd en monitoring van de voortgang vindt maandelijks plaats in het DT-plus.		C
	Bespreek in periodieke gesprekken tussen het 1e en 2e echelon de (ontwikkeling van de) bedrijfsvoering en de wijze waarop afdelingsmanagers inhoud geven aan integraal management. Dit in aanvulling op de meer inhoudelijke gesprekken die worden gevoerd over begroting, jaarplannen en verantwoording.	Rondom de bespreking van de actielijst in het DT-plus moet er nog meer een proces met betrekking tot de verbetering van de bedrijfsvoering georganiseerd worden, waarin actiehouders in bilateraal overleg zaken meer van nature op gaan pakken. Hetzelfde geldt voor bilaterale gesprekken tussen 2e echelon en directie waarin (clusters van) acties besproken worden. Dit kan nog meer gestructureerd plaatsvinden.		A
4.	Meer aandacht voor coachend en participatief leiderschap vanuit de directie.	Er heeft reeds een reflectiesessie binnen de directie met een externe partij plaatsgevonden. Ook hebben reflectiegesprekken tussen directie en 2e echelon plaatsgevonden. Verdere planvorming voor coaching van de directie wordt in gang gezet. De concrete acties zijn vooralsnog niet bekend.		B

Nr.	Aanbeveling	Status opvolging	Prioriteit
5.	Breng de structurele invulling van de bedrijfsvoeringorganisatie, in termen van formatie en kwaliteit op orde.	Voorstel voor structurele inrichting afdeling F&A en control is opgesteld.	A
		De kwalitatieve versterking van de bedrijfsvoeringorganisatie is naast F&A en ICT verbreed. In een organisatieplan Facilitair Bedrijf en Holdingstaf wordt dit verder uitgewerkt en zijn voorstellen gedaan. Parallel wordt een aanvullend voorstel geformuleerd dat uitgaat van werving op korte termijn van een aantal cruciale functies (waaronder assistent controller, senior financieel adviseur). Voorstellen zijn nog niet gerealiseerd.	B
6.	Zet de ingezette lijn met het gebruik van managementsrapportages door in de werking ervan.	Maandelijkse verantwoording aan directie via maandrapportages. Het format is verder herijkt en de aandacht verschuift steeds meer naar het inzicht, analyse en inhoud achter de cijfers.	C
7.	Werk het proces rondom de juiste, tijdige en volledige verwerking van bestuursbesluiten in de begroting en jaarwerkplannen op afdelingsplannen verder uit en zorg voor een goede toepassing in 2011	De aanzet voor dit proces is op orde. Een verdere formalisering van de werkwijze dient nog plaats te vinden, waaronder de verdere uitwerking en beschrijving van het proces.	A
8.	Neem de monitoring van acties uit het Masterplan ICT op in de integrale actielijst en stel de voortgang in het DT-plus aan de orde. Inclusief budgetbewaking.	Iedere twee maanden voortgang Masterplan middels schriftelijk rapportage op agenda DT-plus. Eerst rapportage heeft plaatsgevonden in april 2011. Monitoring doorzetten tot eind 2011.	B
9.	Breng uitgewerkte kaders en richtlijnen (waaronder risicomanagement) in werking.	Met het beëindigen van externe inhuur dient gezocht te worden naar een invulling voor de opvolging van de kaders en richtlijnen.	B
10.	Rond de uitrol en implementatie van het Masterplan ICT tijdig af.	In juli 2011 vindt voortgang middels rapportage plaats aan het bestuur.	B
11.	Rond de implementatie van een nieuw financieel pakket tijdig af.	In juli wordt het plan van aanpak afgerond.	B

Status opvolging
Groen = gerealiseerd
Geel = onder handen
Oranje = gestart
Rood = nog niet opgestart

Prioriteit
A = realiseren 3e kwartaal 2011
B = realiseren 4e kwartaal 2011
C = groeitraject met doorloop in 2012

3 Voortgang ontwikkeling bedrijfsvoering

3.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk bespreken wij de voortgang in de acties ten behoeve van de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering. De periode waarop deze monitoring betrekking heeft is medio januari 2011 tot en met medio juni 2011, en richt zich op de verbeteracties zoals die door de VRK zijn opgesteld en opgenomen in verbeterplannen naar aanleiding van interne analyses en het voortgangsonderzoek door Ernst & Young in augustus 2010 en februari 2011. De integrale actielijst Bedrijfsvoering op Orde (versie 14 juni 2011) en de daarin genoemde acties gelden daarbij als basis. Voor het overzicht van acties met bijbehorende status verwijzen we naar bijlagen 3 en 4.

3.2 *Verbeterplan bedrijfsvoering*

3.2.1 Algemene voortgang in de verbetering van de bedrijfsvoering

De noodzaak om de bedrijfsvoering op het gewenste niveau te brengen wordt breed gedragen binnen de organisatie. De afgelopen periode is met de beschikbare inzet voortgang geboekt bij het versterken en verbeteren van de bedrijfsvoering en control. Dit uit zich niet altijd in het één-op-één wegstrepen van een actie uit de actielijst. Dit blijkt ook uit het verbeterde zicht op nog te ondernemen acties en het delen hiervan in de organisatie.

Naast het versterken en verbeteren van de bedrijfsvoering en control is er vanuit de organisatie veel aandacht en inspanning uitgegaan naar het traject rondom de menukaarten en de jaarrekening 2010.

Er moet ook de komende periode nog een forse voortgang geboekt worden, met name rondom een aantal administratieve processen (afstemmingsprocessen die in elkaars verlengde liggen). De komende periode zal bijzondere aandacht naar procesbeschrijvingen en het beheer van de risico's op procesniveau.
Er zijn nog steeds relatief veel uitstaande verbeteracties op het gebied van financiën, ICT en personeel en organisatie. Dit vraagt om specifieke kennis die ten dele nog niet aanwezig is binnen die onderdelen van de organisatie. Dit maakt dat nog steeds relatief veel acties bij een beperkt aantal mensen belegd wordt. Dit zet druk op de voortgang in het realiseren van acties. Gestreefd wordt om met het geheel van maatregelen en gedragsveranderingen er voor te zorgen dat de VRK eind 2011 op alle vitale punten in control zal zijn. Er moet worden geanticipeerd op de samenhang met de reorganisatieprocessen en veranderende werkwijzen als gevolg van van de menukaarten. De monitoring van de procesgang via de integrale actielijst in het DT-plus en tussenrapportages over de voortgang in de bedrijfsvoering draagt daaraan bij.

De verbetering van de bedrijfsvoering heeft het eerste halfjaar van 2011 baat gehad bij de acties die zijn ingezet en besluiten die zijn genomen in het najaar van 2010. Waaronder het duidelijk krijgen van de financiële afspraken met deelnemende gemeenten, de inspanningen om in de organisatie een breed gedragen inzicht in de begrotingssamenstelling te krijgen (uitwerking werkbegroting, inzicht begrotingsposten, opstellen jaarwerkplannen) en het creëren van ruimte om de organisatie rondom de verbetering van bedrijfsvoering (tijdelijk) te versterken. Essentiële voorwaarden voor een goed werkende bedrijfsvoering en control.

Ten opzichte van de voortgangsrapportage van februari is een verdere verbetering van de opzet en werking van de begroting en verantwoordingcyclus waar te nemen. Dit uit zich enerzijds in maandrapportages met een hogere informatiewaarde, onder andere doordat rapportages op basis van afwijkingen en met een financiële prognose tot einde jaar worden opgesteld en anderzijds in een verbeterd proces tussen F&A en verantwoordelijk managers waardoor rapportages eerder opgeleverd kunnen worden. Op onderdelen in de organisatie baseert een aantal managers hun beeld nog sterk op de hen beschikbaar gestelde (financiële) informatie. Hierdoor is er niet altijd een overzicht en beeld bij de manager zelf. De afhankelijkheid zou minder moeten worden.
In lijn met de besturingsfilosofie van integraal management neemt ook het 3e echelon een belangrijke rol in bij het (financieel) in control komen en blijven van de organisatie. Zij zijn in veel gevallen de budgethouder en moeten daarover ook verantwoording afleggen. Het verbetertraject bedrijfsvoering bij 3e echelon volgt niet hetzelfde tempo als bij het 1e en 2e echelon. De gedragsverandering op het e echelon blijft een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie.

De afgelopen periode heeft de organisatie de financiële ruimte die eind 2010 is gecreëerd voor de verbetering van de bedrijfsvoering ingezet voor tijdelijke personele ondersteuning bij F&A en control. Met deze tijdelijke inzet heeft de organisatie gerichter en met meer focus gewerkt aan het verbeteren van de opzet van de (financiële) bedrijfsvoering door een aantal financiële kaders verder uit te werken en uit te schrijven. Waaronder notities met betrekking tot declaraties, voertuigenbeheer, regeling dienstauto en notitie risicomanagement. De tijdelijke inhuur is nu geëindigd. Het verder in werking brengen van de financiële kaders en richtlijnen vraagt nog om opvolging. Dit verdient nog verdere aandacht de komende periode en dient wat betreft inspanning niet onderschat te worden. Wat dat betreft is de personele bezetting nog steeds kwetsbaar.

De personele versterkingen bij de afdelingen F&A en ICT brengen steeds meer structuur en verbetering in de werking van die bedrijfsvoeringfuncties binnen de organisatie. Zowel financiën als ICT zijn twee belangrijke functies binnen de bedrijfsvoering van de VRK die (nog verdere) aandacht vergen. Zeker ook de komende periode waarin de verdere uitrol en afronding van het ICT Masterplan dient plaats te vinden en daaraan gerelateerd de aanbesteding en implementatie van een nieuw financieel administratiepakket voor de VRK.

In navolging op de aanbevelingen uit voorgaande voortgangsrapportages worden momenteel door de directeur bedrijfsvoering a.i. voorbereidingen getroffen om de organisatie voor een adequate bedrijfsvoering en control op niveau te krijgen. Vanuit de aandacht voor de versterking van de afdelingen F&A en ICT is de kwalitatieve versterking van de bedrijfsvoeringorganisatie breder getrokken. In een organisatieplan Facilitair Bedrijf en Holdingstaf worden hiertoe voorstellen geformuleerd en wordt verder uitgewerkt hoe deze versterking de komende periode gerealiseerd dient te worden. Doelstelling van het organisatieplan is met name het verder op peil brengen van het Facilitair Bedrijf en de Holdingstaf in termen van capaciteit en kwaliteit, op een zodanige wijze dat een adequate bedrijfsvoering ook in de toekomst is geborgd. Uitgangspunt is dat de huidige inrichting van het Facilitair Bedrijf overeind blijft (er is sprake van 'onderhoud') en dat de kwalitatieve versterking wordt opgebracht uit de formatieomvang (kwaliteit voor kwantiteit). In dit kader van het organisatieplan Facilitair Bedrijf dient ook reeds de gedachten gevormd te worden over de opvolging en een hoofd Facilitair Bedrijf per 1 november 2011.

Vooruitlopend op het doorlopen van het reorganisatieproces, wordt parallel een aanvullend voorstel ontwikkeld, dat uitgaat van werving op korte termijn van medewerkers voor een aantal cruciale functies (waaronder een assistent-controller, senior f-adviseur en informatie architect).

Met de integrale actielijst en met het gaan monitoren van de voortgang in de verbeteracties in het DT-plus is een belangrijk verbetermechanisme voor de organisatie in de verbetering van de bedrijfsvoering en control ontstaan. Dit is een verdere verbetering ten opzichte van de afgelopen periode. Tegelijkertijd lijkt er in de organisatie een groeiende vermoeidheid rondom de actielijst te ontstaan. Dit is deels gelegen in de hoeveelheid acties op de lijst die onder handen zijn om de (financiële) bedrijfsvoering verder te vervolmaken en in werking te brengen in de praktijk. Ten dele is dit ook gelegen in de wijze waarop acties zijn geformuleerd (niet voldoende opgeknipt en geformuleerd in op korte termijn realiseerbare doelen) en daardoor niet van de lijst afgevoerd kunnen worden als afgerond. Ook de onbekendheid bij een bredere groep managers met de oorsprong van de actie speelt hierbij een rol. De vermoeidheid blijkt niet uit een onvoldoende gevoel van urgentie om de bedrijfsvoering verder op orde te krijgen. De voortgang in de verbetering staat op sommige momenten ook onder druk doordat er bij lijnmanagers sprake is van meerdere urgenties tegelijkertijd. Deze spanning op de voortgang in de ontwikkeling is niet vrij van risico's.
Om het verbetermechanisme nog beter te laten werken ten behoeve van de verbetering van de bedrijfsvoering dient de actielijst te worden herzien; prioriteren en wegen van de acties tot de meest essentiële acties om de bedrijfsvoering de tweede helft van 2011 op orde te krijgen.

Rollen en gedrag
In voorgaande rapportages is al opgemerkt dat de verbetering van de bedrijfsvoering niet alleen te maken heeft met het ontwikkelen van instrumenten en het inrichten van processen. Het gaat bovenal ook om een adequate opbouw van de organisatie (in omvang en kwaliteit) en de manier waarop de organisatie invulling geeft aan haar bedrijfsvoering (rollen en gedrag).

Doordat de opzet en werking van de bedrijfsvoering voor de organisatie steeds duidelijker wordt, komen directie, management en medewerkers ook steeds beter in hun taken en rol ten aanzien van een goed werkende bedrijfsvoering. Dit leidt bijvoorbeeld tot een natuurlijkere rol voor de controller, doordat de afdeling F&A steeds beter in staat is om bepaalde financiële processen binnen de afdeling in te vullen en bijbehorende financiële producten op te stellen.

In de vorige rapportage is de aandacht van de directie voor aansturing en overleg benoemd. Het creëren van een breed draagvlak en het intensiveren van overleg over (de verbetering van) de bedrijfsvoering staat daarbij centraal. Het voorstel voor de opzet van overleg tussen het 1e en 2e echelon (DT-plus) is de afgelopen periode in werking getreden en wordt door de organisatie omarmd. Het overleg draagt bij aan het verbreden en invullen van de verantwoordelijkheid die zowel afdelingsmanagers als directie hebben voor een adequate bedrijfsvoering en informatievoorziening. De aankomende maanden zal gezocht moeten worden naar een evenwichtigere balans tussen aandacht voor de verbetering van de bedrijfsvoering en de inhoud.

Rondom de bespreking van de actielijst in het DT-plus moet er nog meer een proces met betrekking tot de verbetering van de bedrijfsvoering georganiseerd worden, waarin actiehouders in bilateraal overleg zaken meer van nature op gaan pakken. Hetzelfde geldt voor de proceseigenaar van een (cluster van) actie. Bilaterale gesprekken tussen 2e echelon

en directie waarin (clusters van) acties besproken worden, kunnen nog meer gestructureerd worden. Het gaat om het slim gebruik maken van bestaande overlegstructuren waarin bedrijfsvoering als thema aan de orde komt. Daarmee wordt de verbetering van de bedrijfsvoering breder in de organisatie belegd en blijft het op meerdere momenten onder de aandacht van de directie, 2e echelon managers en 'proceseigenaren'.

In de voortgangsrapportage van februari hebben wij ook geadviseerd om periodiek (bijvoorbeeld eens per kwartaal) het gesprek tussen het 1e en 2e echelon aan te gaan over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan integraal management en de bedrijfsvoering op afdelingsniveau (beheersorganisatie waaronder projectbeheer, contractbeheer, risico-analyses, beschrijving werkprocessen, interne controle e.d.). Deze gesprekken zouden dan een aanvulling vormen op de meer inhoudelijke gesprekken die worden gevoerd over de begroting, jaarplannen en verantwoording. In de afgelopen maanden zijn gesprekken gevoerd aan de hand van een maandrapportage. Het plan is om deze gesprekken in het vervolg drie maal per jaar te voeren, naar aanleiding van het jaarplan, de halfjaarrapportage en de jaarverantwoording. De gesprekken tussen directie en 2e echelon aangaande (de ontwikkeling van de) bedrijfsvoering moeten nog een verdere bestendiging (wat betreft inhoud en vorm) vinden in de organisatie.

Om deze verandering te verankeren en te laten beklijven in de organisatie dient de leiderschapstijl van de directie en management mee te veranderen; meer het accent op coachend en participatief leiderschap. Wij hebben geadviseerd bij dergelijke ingrijpende veranderingsprocessen het voor de directeuren waardevol en plezierig kan zijn om periodiek te kunnen sparren met een individuele en onafhankelijke coach. Er heeft reeds een reflectiesessie binnen de directie met een externe partij plaatsgevonden. Ook hebben reflectiegesprekken tussen directie en 2e echelon plaatsgevonden. Verdere planvorming voor coaching van de directie wordt in gang gezet. De concrete acties zijn vooralsnog niet bekend.

3.2.2 Voortgang specifieke bedrijfsvoeringthema's

Begroting en budgetbeheer
De ingezette lijn met het gebruik van maandrapportages is in de werking ervan doorgezet. Ook is de opzet van de maandrapportages en bestuursrapportage nog verder aangescherpt (dummies opgesteld). Het opstellen en gebruiken van maandrapportages, opstellen programmabegroting 2012, de 1e Bestuursrapportage én het in gesprek treden met elkaar over deze stukken laten zien dat de begroting en verantwoordingscyclus meer en meer begint te werken. Ook het invullen van bijbehorende rollen en gedrag vanuit F&A, control, 2e echelon en directie begint zich daarbij zoals gezegd steeds meer te 'zetten'.

De aanlevering van cijfers vanuit de afdeling F&A heeft de afgelopen maanden verbeteringen laten zien. In het proces van maandrapportages verschuift de aandacht steeds meer naar het inzicht, analyse en inhoud achter de cijfers. Inzicht dat bij het 2e en 3e echelon als verantwoordelijken ook steeds meer moet ontstaan. Wij hebben het beeld dat dit steeds meer het geval is maar dat het nog verschillend wordt opgepakt. De afhankelijkheid van cijfers en inzichten die worden aangeleverd vanuit de afdeling F&A dient steeds meer af te nemen voor wat betreft het afleggen van verantwoording over de eigen afdeling. Duidelijkheid over begroting en budgetbeheer, zodat budgetbevoegdheden bij iedereen duidelijk en bekend zijn, draagt ook bij aan het begrip over verantwoording.

De (herziene) Nota begrotings- en budgetbeheer en de budgetverantwoordelijkheden is door het algemeen bestuur vastgesteld. Er wordt ook gewerkt conform de uitgangspunten uit de Nota.

Het proces rondom begrotingswijzigingen heeft de afgelopen maanden verder aandacht gekregen. Een voorstel voor een procedure begrotingswijzigingen staat geagendeerd ter besluitvorming in het DT-plus. Daarnaast ontstaat met de maandrapportages inzicht in begrotingswijzigingen en worden analyses van begrotingsafwijkingen ook opgenomen in de bestuursrapportage. De omgang met het begrotingsproces in het primaire proces is een gedragsverandering waar de organisatie nu midden in zit. Dit lijkt nog wat tijd te vragen.
Op basis van inzicht in de financiële administratie kunnen managers nu wel gericht aangesproken worden op begrotingswijzigingen. Zo wordt iedere twee weken een overzicht gedraaid van kredieten en investeringen op basis waarvan verantwoording wordt afgelegd aan directie. Belangrijk is dat het gedrag erop gericht is dat geen investeringen of bestedingen worden gedaan zonder zekerheid dat deze worden gedekt door een goedgekeurde begroting.

Kwaliteit en capaciteit financiën en control
In de rapportage van februari is opgemerkt dat een structurele opbouw en inrichting van de bedrijfsvoeringorganisatie een essentiële voorwaarden is, specifiek ook binnen de afdeling F&A en control. De controller en de financieel adviseurs hebben een belangrijke rol bij de implementatie van de verbeteringen en het ondersteunen van het management bij de planning, monitoring, control en verantwoording van de uitwerking van de beleidsuitvoering en in te zetten middelen.

Een belangrijke actie die in dit kader de afgelopen periode is opgepakt en uitgewerkt betreft het opstellen van een voorstel voor de structurele inrichting van de afdeling F&A en control. Daarmee wordt een voorstel gedaan om een scheiding aan te brengen tussen administratieve en financieel adviserende taken binnen F&A. Het voorstel gaat ook in op de kwalitatieve versterking van financieel adviseurs bij F&A en een versterking van de controltaken bij de controller door het aanstellen van een assistent controller.
Met het voorstel tot structurele inrichting van F&A en control wordt tevens de kwetsbaarheid van de afdeling F&A teruggebracht (in procesgang en bezetting) en het adviseurschap vanuit de afdeling F&A en control versterkt. De rol van F&A moet nog verder worden ontwikkeld. F&A voert nu vooral beheertechnische taken uit en draagt nog onvoldoende bij aan het verstrekken van inzicht in het totaalbeeld over de begrotingsaanwending en financiële positie van VRK. F&A zou nadrukkelijker een rol moeten hebben om de voortgang van de begroting mee te bewaken. Uit hoofde van functiescheiding is het belangrijk dat er scheiding is tussen medewerkers met administratieve en financieel adviserende taken (F&A) en medewerkers met controltaken (control).

Wij adviseren dit voorstel verder tot uitvoering te brengen. Met dit voorstel en met het organisatieplan Facilitair Bedrijf en Holdingstaf komt de structurele (personele) invulling en verbetering van de bedrijfsvoeringorganisatie steeds meer op orde. De uitvoering van de op handen zijnde voorstellen zullen in de tweede helft van 2011 prioriteit moeten krijgen en versneld tot uitvoering gebracht dienen te worden. Zo is te verwachten dat een aan te trekken assistent controller in het najaar ingezet kan worden om een aantal belangrijke financiële kaders (waaronder rechtmatigheid, risicomanagement) verder in de organisatie in te voeren.

Wij onderschrijven nogmaals dat het realiseren van de vereiste versterking van de personele bezetting op het gebied van financiën en control en de gedragsverandering in de organisatie cruciaal is voor het tempo van het veranderingsproces en de structurele kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering.

Informatievoorziening

Een andere essentiële succesfactor om goed invulling te kunnen geven aan het op orde brengen van de bedrijfsvoering is een goede (financiële) informatievoorziening. Dit vraagt om een systeem dat breed toegankelijk is voor budgethouders en periodiek de relevante informatie kan genereren en ter beschikking kan stellen aan de organisatie.
Vóór het einde van het jaar dient een nieuw financieel pakket geïmplementeerd te zijn. Ook in verband met de ontvlechting van de gemeente Haarlem.

Van belang is dat de budgethouders geautomatiseerd inzicht krijgen in de voortgang van hun budgetten en het automatiseringssysteem een adequate informatievoorziening ondersteund.

De informatievoorziening moet behalve betrouwbaar ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de sturing en control. Dat vraagt om analyses en relevante informatie over begrote en werkelijke prestaties en financiën. Zowel bestuur als directie moeten zowel gedurende als aan het eind van het jaar adequaat inzicht hebben in de wijze waarop VRK haar doelstellingen realiseert binnen de daarvoor gestelde middelen.

Eind 2011 zal moeten worden geëvalueerd of met de verbeteringen in de bedrijfsvoering dit inzicht voldoende wordt geboden en de sturing en control vanuit de gemeenten meer op hoofdlijnen kan worden georganiseerd. Indien dit aan de orde is zou de organisatie en het bestuur met elkaar het gesprek moeten aangaan over de gewenste inrichting van de bestuurlijke informatievoorziening (inhoud en frequentie).

ICT

Met de integrale actielijst ontstaat er steeds beter overzicht en inzicht in de nog te realiseren stappen in de ontwikkeling en verbetering van de bedrijfsvoering. Ook op andere onderdelen van de bedrijfsvoeringfunctie, zoals ICT. Gezien ook dit belang hebben wij in de vorige rapportage aanbevolen om de monitoring van de acties in dit plan ook op te nemen in de integrale actielijst en regelmatig in het DT-plus aan de orde te stellen. Wij hebben begrepen dat de verantwoording 2-maandelijks in het DT-plus wordt ingebracht en besproken. Daarnaast vindt maandelijks in de maandrapportages verantwoording plaats over de voortgang ten aanzien van ICT binnen de verschillende sectoren en afdelingen.

Naast de hiervoor genoemde verantwoording is de afgelopen periode veel aandacht besteed aan het inzichtelijk maken van de voortgang in de realisatie van het Masterplan ICT en de acties (en voorwaarden) die nog ondernomen moeten worden om dit plan aan het einde van het jaar gerealiseerd te hebben. Het overdrachtsdocument (ontvlechting met Haarlem) vormt daarvoor een belangrijke basis. Daarnaast heeft de directeur bedrijfsvoering a.i. de opdracht om zowel de inhoudelijke als de financiële voortgang van het Masterplan ICT inzichtelijk te maken. Inclusief mogelijke (financiële) risico's. Momenteel wordt gewerkt aan een inventarisatie van applicaties (met bijbehorende licenties) in het primaire proces die gemigreerd moeten worden. Medio juli vindt verantwoording over de voortgang (inclusief financiën) plaats aan het bestuur.

Uit gesprekken hebben wij begrepen dat voor een aantal grote disciplines (waaronder AGZ, JGZ) de applicaties zijn gemigreerd naar een eigenstandige ICT omgeving en dat een aantal kazernes over zijn op het netwerk van de VRK. De verwachting is dat het Masterplan ICT in deze fase (zoals het er nu ligt) in het vierde kwartaal van 2011 wordt gerealiseerd. Dat betreft dan de kantoorautomatisering en een aantal bedrijfsvoeringapplicaties zoals personeel, financiën en documentaire informatievoorziening (DIV). Het personeelssysteem is ontvlecht en geïmplementeerd binnen de VRK. Momenteel worden de voorbereidingen getroffen voor het aanbesteden en implementeren van een nieuw financieel pakket. De implementatie dient eind 2011 gerealiseerd te zijn.

3.2.3 Integrale actielijst Bedrijfsvoering op Orde

De integrale actielijst vormt voor de organisatie een belangrijk hulpmiddel in de verbetering van de opzet en werking van de bedrijfsvoering en control. Niet alleen in het creëren van overzicht in de te ondernemen acties, ook bij monitoren van de voortgang ervan en het bespreekbaar maken van de acties in de organisatie. In lijn met de aanbeveling uit de vorige rapportage, heeft de organisatie het voorstel doorgevoerd om de monitoring van de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering in het DT-plus te beleggen. Hiermee is een verbetermechanisme in de organisatie ontstaan waarmee de uitvoering en monitoring van de verbetering van de bedrijfsvoering in een bredere managementverantwoordelijkheid aan de orde is. Deze bredere managementverantwoordelijkheid wordt versterkt doordat naast het monitoren en bespreken van de acties in een overleg tussen het 1e en 2e echelon ook verantwoordelijken uit deze lagen van de organisatie als actiehouder gekoppeld zijn aan individuele acties uit de lijst. De actielijst is in beheer bij de controller.

Naast het aanpassen van de integrale actielijst met actiehouders uit een bredere managementvertegenwoordiging, is in navolging op eerdere aanbevelingen voor een betere sturing en monitoring van acties, in de lijst opgenomen wat het op te leveren product is van de betreffende actie en welk besluitvormend orgaan binnen de organisatie daarbij eventueel betrokken dient te worden. Verder is het aantal bronbestanden waaruit acties voor de actielijst worden gedestilleerd uitgebreid.

Wij constateren dat de belangrijkste aanbevelingen uit de voortgangsrapportage van februari 2011 als actie zijn opgenomen in de actielijst (versie 14 juni 2011). Wat betreft planning van acties zijn een aantal acties van een herziene planning voorzien. Ook zijn er een aantal acties nog niet als gerealiseerd aangemerkt waarvan ze volgens planning al wel gerealiseerd hadden moeten zijn. Een aantal (nieuwe) acties dient nog van een planning te worden voorzien.
Op onderdelen ontbreekt voor nog te realiseren acties de actuele stand van zaken. Verder zien we dat een aantal acties van een nieuwe formulering zijn voorzien, wat er ook toe heeft geleid dat een aantal acties, die onderling in grote mate met elkaar samenhangen, ‘in elkaar geschoven zijn’. Dit komt de overzichtelijkheid en onderlinge samenhang van acties in de lijst ten goede.

Een meer specifieke aanbeveling uit de vorige rapportage betrof het nader uitwerken van acties die betrekking hebben op de afdeling P&O, F&A en Control en om de prioritering ervan te actualiseren. Dit heeft plaatsgevonden. Tegelijkertijd blijft het aantal acties voor genoemde afdelingen in hoeveelheid groot. Wij hebben begrepen dat de komende periode wederom een verdere concretisering en prioritering van acties plaatsvindt om zich op weg naar het in control komen nog meer op de essentiële acties te richten. Gezien de beperkte capaciteit binnen deze afdelingen is de prioritering en weging van acties ook noodzakelijk.

Het verbetermechanisme rondom de integrale actielijst heeft zijn werking in de organisatie gevonden. Tegelijkertijd constateren wij dat het aantal acties op de lijst toeneemt en dat een aantal acties nog onvoldoende concreet en in op korte termijn haalbare doelen is opgeknipt. Ook is de tijdslijn niet altijd duidelijk aangegeven, waardoor minder goed is vast te stellen wanneer de actie daadwerkelijk moet worden afgerond en is gerealiseerd.
Door de veelheid van acties dreigt een toenemende vermoeidheid rondom de actielijst. De organisatie onderkent dit en geeft aan dat de acties op de actielijst concreter verwoord moeten worden en van een prioriteit voor het komende half jaar moeten worden voorzien. Een eerste verbetering is hierin reeds gemaakt. Nu is het nog van belang om een aantal acties nog eens goed te bezien, waarin de actie zijn oorsprong vindt, welke prioriteit de actie heeft en of de planning nog afdoende is. Naast de vraag of de actie, bijbehorend resultaat en de stand van zaken voldoende concreet verwoord is.

Wij adviseren om de actielijst op die punten op korte termijn te beoordelen en aan te passen en daarbij vragen te stellen als: 'is de actie concreet verwoord, met een duidelijk eindresultaat' en 'welke mogelijke deelacties zijn er te benoemen'. Hiermee worden 'open einde'- acties voorkomen. Daarbij is het te overwegen om de stand van zaken van nog te realiseren acties van een nadere status te voorzien (al dan niet met een aanduiding van een kleur – bijvoorbeeld rood nog openstaand, oranje product gerealiseerd maar behoeft nog verdere implementatie).

Wij adviseren de organisatie daarbij tevens om zich te richten op de meest essentiële acties die bijdragen aan een organisatie waarvan eind 2011 de basis in control is. In de bestuurlijke samenvatting wordt nader ingegaan op deze acties.

Bijlage 1 Interviewpartners

Organisatie	Naam	Functie	Datum
VRK	Gerbrand Landman	Hoofd ICT	14 juni 2011
VRK	Jan Steur	Hoofd F&A	14 juni 2011
VRK	Jan Pieterse	Controller	15 juni 2011
VRK	Sjaak Karsten	Directeur bedrijfsvoering a.i.	15 juni 2011
VRK	Barbara Kleynen	Hoofd FB	16 juni 2011
VRK	Frank Kuntz	Sectormanager AGZ	17 juni 2011
VRK	Frank van Herpen	Districtscommandant Brandweer	20 juni 2011

Bijlage 2 Beschikbaar gestelde en geraadpleegde documenten

Document	Auteur	Datum
Rapportage Ernst & Young – onderzoek bedrijfsvoering	Ernst & Young	Maart 2010
Rapportage Ernst & Young – voortgang bedrijfsvoering	Ernst & Young	Augustus 2010
Rapportage Ernst & Young – voortgang bedrijfsvoering	Ernst & Young	Februari 2011
Actielijst Bedrijfsvoering op Orde (versie 14 juni 2011)	VRK	Juni 2011
Maandrapportage 1e kwartaal 2011	VRK	Maart 2011
Plan herinrichting afdeling F&A en control	VRK	Mei 2011
1e bestuursrapportage 2011	VRK	Juni 2011
Ontwerp programmabegroting 2012	VRK	April 2011
Concept regeling dienstauto	VRK	Juni 2011
Notitie declaraties	VRK	Juni 2011
Notitie risicomanagement	VRK	Juni 2011
Notitie voertuigenbeheer	VRK	Juni 2011
Plan van aanpak ontkoppeling ICT VRK – gemeente Haarlem	VRK	Februari 2011
Voortgangsrapportage ICT Masterplan	VRK	April 2011
Dummy maandrapportage en bestuursrapportage	VRK	Mei 2011
Notitie menukaarten en begroting	VRK	April 2011

Bijlage 3 Integrale actielijst Bedrijfsvoering op orde – gerealiseerd

Nr.	Beleid en besturing	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
2	Begroting 2011 opstellen naar vijf programma's (in plaats van 3)	1		Gerealiseerd	jul-10	jul-10
5	Huidige korte termijn focus verleggen naar een meer planmatige benadering gebaseerd op een visie op de lange termijn	3		Met de actiepunten 1 en 14 kan dit, weinig concreet, actiepunt vervallen.	dec-10	
7	Nota activabeleid, w.o. een meerjareninvesteringsprogrammering en grondslagen voor activering en afschrijving	3 & 5		nota wordt gecombineerd met de presentatie van het meerjareninvesteringsplan 2011-2015	dec-10	mrt-11
8	Aandacht voor rolinvulling en positiebepaling directie en management met betrekking tot bedrijfsvoering en control en de doorgroei naar participatief management	1		Met het instellen van het DT+ en de continuering van de managementconferenties kan dit actiepunt als afgerond beschouwd worden. Verder invulling vindt plaats vanuit het DT+	continu	continu
11	Analyse financiële consequenties fusieorganisatie en overgedragen budgetten in relatie tot kwaliteitsversterkende maatregelen	3		Vanuit bedrijfsvoering zijn er voor de brandweer nog openstaande vraagstukken rond materieel beheer (nu regiobreed), herplaatsings-situaties (en dus bovenformatief) en aanpassen van diverse werk-processen. Een analyse en notitie volgen.	sep-10	sep-10
12	Pakket van maatregelen ter compensatie van structurele tekorten	3 & 5		I.c.m. begroting 2011 in DB van 18-10-10 en in het AB van 06-12-10	okt-dec 10	dec-10
13	Overwegen hoe groot de aanvulling van het eigen vermogen moet zijn om het weerstandsvermogen van de VRK op peil te brengen	4		Onderdeel van de programmabegroting 2012, afgerond	okt-dec 10	apr-11
16	Afspraak bestuur - accountant inzake jaarverslag 2009	6			okt-10	nov-10
17	Acties m.b.t. F&A nader prioriteren	7		met deze herziene actielijst is dat direct gerealiseerd.		mei-11
18	Smart maken actiepunten BOO: resulterend in opgeleverd product, besluit o.i.d.	7	SMART opgezette actielijst	met de versie van deze actielijst van 2 mei afgerond		mei-11
19	Beleggen actielijst BOO in DT+	7		met deze herziene actielijst is dat direct gerealiseerd.		mei-11

Nr.	Organisatie	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
1	Verder invullen van de rol van de controller als het gaat om de regie en opbouw van de financiële functie / Verder invullen van analyse en toetsing door de controller	1	Notitie	De controller bouwt het instrumentarium en stimuleert de bedoelde werkwijzen. De controller beoordeelt de maandrapportages en adviseert waar zinvol de directie op alle DT-stukken. De controller toetst niet alle financiële processen, dat is voor een eenling niet realistisch. Die toetsing moet meer verankerd worden in de taakverdelingen binnen het FB. Nadere aandacht is nodig voor organisatorische context financiele functies en de controlfunctie. De hiermee samenhangende formatieve verdeling en invulling (uit de 2,9 mln extra gemeentelijk bijdrage) moet nog plaatsvinden. Is onderdeel geworden van actiepunt 6.	dec-10	mrt-11
2	Uitwerken taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) rondom de financiële functie. Tevens communiceren en check op begrip van de verantwoordelijkheden in de organisatie.	2	Notitie	Onderdeel van actiepunt 6: afvoeren	dec-10	n.t.b.

Nr.	Organisatie	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
3	Welke vorderingen zijn geboekt met het op orde krijgen van het 'financiële' huis	1		Belangrijkste is de structuurwijziging in kostenplaatsen en kostendragers. Nu sluit dat aan bij de verantwoordelijkheden van de budgethouders en is een veel beter inzicht in de realisatie vs de begroting. Maandelijks wordt er nu gerapporteerd naar de directie door het 2e echelon over de stand van zaken.	mei-10	jun-10
5	Opzetten intern beheersingssysteem en adequate informatievoorziening m.b.t. financiën	1		Het zicht verbetert steeds, interne beheersing komt steeds beter op orde, maar verdient nog alle aandacht. Ook de bestuurlijke informatievoorziening verbetert steeds. Steeds eerder zijn bijv. inzichten beschikbaar over de stand van zaken. Zo zijn reeds in het voorjaar 2010 de maandelijkse rapportages ingevoerd. Voorstel: dit actiepunt als afgerond beschouwen	continu	continu
7	Vaststellen of medewerkers afdeling F&A mee kunnen in kwaliteitsontwikkeling, maatregelen treffen op het gebied van aansturing, coaching en opleiding en afdeling versterken	1		Voorstel: dit actiepunt zien als onderdeel van herzien actiepunt 6.	nov-10	n.t.b.
8	Achterstanden bronbestanden en balansposten afdeling F&A wegwerken (stagiair)	1		Aanvullende capaciteit is ingezet en nog steeds werkzaam.	jun-10	okt-10
9	Betere taakafbakening van financieel adviseurs (financieel advies en ondersteuning sectormanagement, affiniteit en bijdrage aan P&C cyclus, interne controle en analyses rapportages)	1		Voorstel: dit actiepunt zien als onderdeel van herzien actiepunt 6.	nov-10	n.t.b.
10	Besluitvorming communiceren via vaste communicatielijnen (directie-besluiten, MT besluiten (VRK, FB, BMT, GMT en VT)	1		Voorstel dit actiepunt af te voeren: is nl. al vervat onder Processen actiepunt nr. 5	sep-10	mrt-11
12	Verstrekken tijdige informatievoorziening naar gemeenten	1		CGS heeft voor herstructurering ambtelijke overleggen gemeente VRK notitie opgesteld. Aandachtspunt: met tijdige informatievoorziening wordt ook bedoeld het maken van meerjarenafspraken met gemeenten gekoppeld aan de collegeperioden. De jaarlijkse afspraken baseren op hoofdlijnen uit de meerjarenkalender.	okt-10	dec-10
13	Vastleggen van de opzet van de AO en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle per regeling	2 & 4	Digitaal handboek	actiepunt afvoeren: zie actiepunt 6 Processen	n.t.b.	dec-11
14	MD-traject uitvoeren / POP gesprekken met medewerkers F&A en ontwikkeltrajecten uitzetten	2				

Nr.	Rollen en gedrag	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
3	Verduidelijking van de rol van de CBV en aandacht voor openheid en optimale communicatie	1		Coordinerend gemeentesecretaris heeft een notitie over de herziening structuur van alle ambtelijke overleggen VRK-gemeenten opgesteld. Deze is inmiddels vastgesteld.	okt-10	dec-10
4	Vergroten van kennis en bewustzijn over de invulling van budget-houderschap bij afdelingshoofden en lijnmanagers	1		Middels de managementconferentie en de nota budgetbeheer is veel aandacht besteed aan de gewenste vorm van budgethouderschap. Aandacht hiervoor zal blijven in de toekomst. Het actiepunt als zodanig als afgerond beschouwen	dec-10	dec-10
5	In hoeverre is er reeds sprake van een eenduidige rolopvatting en taakinvulling van de financieel adviseurs? Met name in relatie tot de rol van de lijnmanager?	1		Actiepunt is feitelijk vervangen door actiepunt 6 onder Organisatie. Actiepunt laten vervallen	2010-2011	n.t.b.
7	Inzicht in financiële bedrijfsvoering bij leidinggevenden en betrokkenheid van F&A bij besluitvorming door structurele bedrijfsvoeringsoverleggen tussen leidinggevenden en financiële adviseurs in te voeren	2			aug-10	aug-10

Nr.	Instrumenten	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
1	Werkbegrotingen afronden en aansluiten op producten- en programmabegroting.	1		Afgerond per 4 juni 2010	jun-10	jun-10
2	In ieder jaarwerkplan een 'ingevulde' financiële paragraaf en een formatieparagraaf opnemen waarmee aansluiting ontstaat tussen beleid en acties/prestaties in de zin van financien en formatie.	1		Gerealiseerd	jul-10	jul-10
3	Besluiten van de directie rondom budgettering per direct invoeren	1		Nieuw mandaatbesluit is uitgewerkt en vastgesteld per 5 juli 2010. Het invoeringstraject is afgerond	okt-10	dec-10
4	Herstructurering van de budgettering; waaruit blijkt die en is dit ook in de financiële administratie (systemen) 'doorgevoerd'?	1		vastgelegde principes voor de werkbegrotingen (formatiebudgettering, vastgestelde overheadtoerekeningprincipes). Werkbegroting 2010 is op die basis uitgewerkt en verankerd. In 1e berap zijn de ontwikkelingen die daaruit voortkomen tov de programmabegroting in beeld gebracht.		jun-10
5	Vaststellen vernieuwde mandaatbesluit	4		Gerealiseerd per 5 juli.	jul-10	jul-10
7	Op orde brengen van de formatieomvang per organisatieonderdeel (als toetsingskader voor de werkplannen)	1		Gerealiseerd.	apr-10	apr-10
9	Verbeteringen doorvoeren om makkelijker (management)informatie uit het financieel systeem te genereren (rapportagetool implementeren)	1		De structuur is de belangrijkste verandering. Verdere verbeteringen zullen onderdeel uitmaken van de noodzakelijk vervanging van het financiële softwarepakket. Actiepunt hier als afgerond beschouwen.	dec-10	
11	Beraps herstructuren tot beter bijsturingsdocument, minder uitgebreid, meer indicatoren, beter inzicht in te verwachten jaarresultaat en beleidsrealisatie	1		Bestuursraportages zijn relatief beknopt en bedoeld voor het bestuur. De maandrapportages zijn sinds 1 juni ingevoerd op maandelijkse basis.	jun-10	jun-10
14	Meerdere medewerkers in stelling brengen die informatie uit het financieel systeem kunnen genereren (afbreukrisico kennisconcentratie)	1		Nog niet gerealiseerd; is een aandachtspunt bij het nieuwe formatieplan F&A.Voorstel: dit actiepunt afvoeren en als aandachtspunt opnemen bij actiepunt 6 onder Organisatie	mrt-11	n.t.b.
15	Vervaardigen nota begrotings- en budgetbeheer en bespreken met het bestuur	5		Nota niet goedgekeurd door bestuur, herziening in mei 2011 in DB gebracht. Actiepunt afgerond.	dec-10	mrt-11
16	Vervaardigen treasurystatuut	3		Gerealiseerd	mrt-10	mrt-10
17	Treasury/liquiditeitsprognose opmaken	2		Eerste liquiditeitenprognose is opgesteld; nog aan te bieden aan DT+: actiepunt afgerond	dec-10	mei-11
19	Nader onderzoek in hoeverre intranet en de weblog verder te benutten zijn voor informatievoorziening t.a.v. beleid en bedrijfsvoering	3		intranet wordt steeds intensiever gebruikt; actiepunt afgerond	dec-10	dec-10
22	Zet de ingezette lijn met het gebruik van maandrapportages door in de werking ervan	7	Herijkt model	Het format maandrapportage is herijkt		mei-11

ERNST & YOUNG

Nr.	Processen	Verbeterplan	Op te leveren product	Stand van zaken	Planning VRK	Gereed
1	Specifiek uitwerken van het proces van totstandkoming begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening	2		Middels het boekje B+V-cyclus is de hoofdlijn uitgewerkt en de verantwoordelijkheden benoemd. Voorafgaand aan het proces zijn richtlijnen opgesteld.		
3	Opzetten actieve tussentijdse verantwoording	1		2 beraps, maandelijkse rapportering naar directie		jun-10
4	Betrouwbare basisinformatie beschikbaar voor leidinggevenden	2		M.i.v. maandrapportages is de basisinformatie behoorlijk op orde	jul-10	jun-10
7	Herinrichting financiële administratie MICK	3		Gerealiseerd.	jun-10	jun-10
14	Verbeteren communicatie over begrotingsaanpassingen	4		Voorstel: actiepunt laten vervallen: is nl. onderdeel van actiepunt nr. 5	okt-10	feb-11
15	Versterken kwailteit van analyses in jaarstukken	4		Aandachtspunt voor jaarverslag 2010	p.m.	apr-11

Brondocumenten

1 Conceptrapport onderzoek bedrijfsvoering maart 2010
2 Verbeterplan F&A
3 Controlplan
4 Verslag van bevindingen E&Y jaarrekening 2009 aug 2010
5 Voortgangsrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering E&Y 31-08-2010
6 Bestuurlijke besluiten
7 Voortgangsrapportage E&Y 28-02-2011
8 Managementletter E&Y 2010
9 Rapportage risico-analyse E&Y salarisadministratie
10 Controlplan 2011

ERNST & YOUNG

Bijlage 4 Integrale actielijst Bedrijfsvoering op orde – nog te realiseren

Nr.	Beleid en besturing	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
1	Opstellen contourenplan 'Holland op z'n veiligst' deel 2	3	nota	AB	Loopt.	Medio 2010	
3	Systematische verantwoording op programma- en beheersniveau; aansluiten begroting 2011 met het meerjarenperspectief uit het contourenplan	1	begroting 2013, incl. actueel meerjarenperspectief	AB	Het systeem is er, maar de vertaling van meerjarenbeleid naar programmakaders ontbreekt veelal. Na besluitvorming over de menukaarten zal de meerjarenraming nog in de begroting 2012 met de uitkomsten worden onderhouden.	p.m.	jun-11
4	Analyse van de toename van kosten als gevolg van de toename van het aantal inwoners en als uitkomst hiervan een voorstel concipieren voor een eenduidige kaderstellende systematiek	3, 10	bestuurlijke notitie	AB	wordt zou worden betrokken bij de programmabegroting 2012; nog te bezien hoe we hier verder inhoud aan geven.	okt-10	sep-11
6	Vastleggen geheel aan grondslagen van kostentoerekening	2 , 3, 10	notitie	AB	beschrijving is als gevolg van prioriteitsstelling uitgesteld. Wel zijn de miv de begroting 2010 toegepaste uitgangspunten voor de overheadtoerekening vastgelegd en gecommuniceerd in de organisatie	nov-10	sep-11
9	Bestuurlijke notitie c.q. verordening over de controle op het financieel beleid, het financieel beheer en de financiele organisatie	3, 10	notitie cq verordening	AB	Eerst bezien of de vastleggingen in de nieuwe GR toereikend zijn, zodat een verordening ex artikel 212 van de GW niet noodzakelijk is.	medio 2011	ultimo 2011
10	Evaluatie financiele grondslagen lokale bestuursafspraken; Vervaardigen bestuurlijke notitie over de financiele sturing van de brandweerorganisatie als geheel i.r.t. de lokale bestuursafspraken per gemeente	3, 10	bestuurlijke notitie	AB	De evaluatie financiele grondslagen lokale bestuursafspraken heeft reeds plaatsgevonden. De rapportage maakt deel uit van de financiele analyse. Momenteel wordt overwogen of de notitie over financiele sturing in de kadernotitie begroting 2012 kan worden ondergebracht of als onderdeel van de menukaarten moet worden gezien.	medio 2011	mrt-12
14	Inventarisatie bestaande beleidsdocumenten en voorstel voor verdere beleidsvorming	3, 10	korte notitie	DT / DB	HS maakt overzicht en verzoekt 2e echelon voor aanvullingen	dec-10	mei-11
15	Inkoop en aanbestedingsbeleid, incl. beleid tav afstoten	3, 10	nota	AB	Regie inkoper prioriteit functievervulling 2011. Aansluiting bij IMS (inkoopmanagementsysteem) Uitwerking beleid door Regie Inkoop.	mrt-11	okt-11
20	Inventariseren regelingen beloning en sec. arbeidsvoorwaarden en komen tot één uniforme regeling	9	regeling	n.t.b.	actiepunt starten met notitie over aanpak, afbakening en tijdspad		

Nr.	Organisatie	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
4	Structuur voor onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling tussen verschillende ondersteunende disciplines uitwerken	1	notitie	DT+	Begint op gang te komen. Het FB heeft adviseursdagen georganiseerd waar de bedoeling van adviesfunctie uiteengezet en geoefend is. Daar waren alle adviseurs FB bij aanwezig. Om zaken op orde te krijgen wordt binnen het FB steeds meer gestuurd op samenwerking, vooral P en F. Bepalen welk concreet resultaat dit actiepunt gaat opleveren	continu	n.t.b.
6	Uitwerken formatieve inrichting FB in kwantiteiten en kwaliteiten (senior en junior, advies versus administratief).	1 , 5, 7, 10	formatieplan FB	DT	Uitgebreid naar geheel FB	okt-dec 10	jun-11
11	Op orde brengen projectcontrol (o.a. opleiden medewerkers in projectmatig werken). Aandachtspunt: Focus op het instrumentarium en processen uitbreiden naar de optimale invulling waar het gaat om de organisatie en control.	1	n.t.b.	n.v.t.	Projectcontrol is tot op heden geen prioriteit geweest. Alle aandacht richt zich om de basis op orde te brengen en te komen tot tijdige oplevering van begroting en rekening, en verdeling van taken en verantwoordelijkheden.	2011/2012	medio 2012

Nr.	Rollen en gedrag	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
1	Ontwikkel- en opleidingsprogramma's inzetten op 2e en 3e echelon ter ondersteuning van de taakinvulling van management en uitvoering (financieel, verantwoordelijkheidsgevoel, leiderschapsontwikkeling van directief naar participatief) management en neem deze op in MD trajecten, managementconferentiedagen, POP-gesprekken	2	programma	DT+	Naast de managementconferenties en de adviseursdagen worden opleiding en vorming ingevuld op basis van reguliere beoordelings- en POP-gesprekken. De conferenties zijn 3x per jaar en lopen door t/m 2011. Planvoring over leiderschap in gang gezet, aandacht nodig voor budgettaire gevolgen	continu	jul-11
2	Systematisch aandacht van de directie voor de professionalisering van de bedrijfsvoering en control bij de aansturing en beoordeling van het management door periodieke (eens per kwartaal) bedrijfsvoeringsoverleggen tussen directie en 2e echelon	3,7	verankering bedrijfsvoeringsgesprekken	DT	Gesprekken tussen 1e en 2e echelon worden nu georganiseerd bij de jaarwerkplannen, de (half)jaarlijkse verantwoording daarop. Daarnaast is systematische aandacht op managementconferenties. Planning frequentere bedrijfsvoeringsoverleggen is inmiddels op gang.	continu	
6	Bewustwording van risico's creëren bij de organisatie en het beheersen van risico's, waarbij communicatie naar en binnen afdelingen van groot belang is (zie ook nr. 6 bij instrumenten)	4	nota risicomanagement + workshop 1e-3e echelon	DT	middels introductie risicomanagement en als thema op managementconferentie september 2011	medio 2011	sep-11
8	Ontwikkellen leiderschapsstijl naar meer coachend en participatief, ondersteund door een individuele en onafhankelijke coach	7	voorstel en realisatie coaching directieleden		planvorming in gang gezet, aandacht benodigd voor budgettaire gevolgen.		

Nr.	Instrumenten	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
6	Ontwikkelen van een systeem van risicomanagement (zie ook nr. 6 bij rollen en gedrag)	2, 4, 5, 10	nota risicomanagement	DT	zie ook actiepunt 6. bij Rollen en Gedrag	medio 2011	sep-11
8	Onderzoek naar haalbaarheid van formatiebudgettering en werkplekbudgettering	3, 10	notitie	DT	De herziene structuur van budgettering anticipeert hierop. Budgetmethoden in de loop van 2011 uitwerken en m.i.v. 2012 toepassen.	medio 2011	dec-11
10	Periodiek, bijv. dmv tussentijdse berap's en de jaarrekening, inzicht geven in de ontwikkeling van onderkende risico's en getroffen (beheers)maatregelen.	4	opgenomen in maandrapportage en berap	DT+	Onderdeel van risicomanagement (zie punt 6). Te ontwikkelen in de loop van 2011.	medio 2011	sep-11

Nr.	Instrumenten	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
12	Meer aandacht voor meetbare prestatiedoelstellingen in het contourenplan 2010-2013 en andere interne plannen	1	opname in formats	DT+	Krijgt specifieke aandacht met de uitrol van Aristoteles. De opname in formats volgt daarop.	continu	dec-11
13	Invoeren van een verplichtingenadministratie (m.i.v. 2011)	1, 8	notitie	DT+	Verplichtingenadministratie onderdeel plan nieuw administratiepakket (3e kw 2011). De controller en het hoofd F&A komen eerst met een advies over pro's en contra's van een verplichtingenadministratie.	dec-10	aug-11
18	Vervaardigen notitie voor benchmarking binnen de VRK	3, 10	notitie	DT+	Deze is gekoppeld aan de invoering van het (landelijke) project Aristoteles en de bestaande benchmarks.	jun-11	dec-11
20	Plan van aanpak rechtmatigheid	3, 10	notitie	DT+	Actiepunt verschoven naar 2011, rechtmatigheidsvraagstukken rond salarissen en declaraties op de agenda gezet	nov-10	jun-11
21	Notitie over contractbeheer	3, 10	notitie	DT+		dec-10	jun-11
23	Ontwikkelen van een monitor om de realisatie van de ombuigingen te kunnen volgen	10	notitie	DT+/DB			
24	Herinrichting financiële administratie MICK	10	notitie	DT			

Nr.	Processen	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
2	Borgen van de betrouwbaarheid van de informatievoorziening door interne toetsing op opzet en werking van proces controls	1			actiepunt te concretiseren	n.t.b.	n.t.b.
5	Meer aandacht voor implicaties en consequenties van besluitvorming voor de organisatie: uitwerken in een procesbeschrijving.	1, 7	procesbeschrijving	DT	Medio 2010 is het geleideformulier voor directiestukken aangepast v.w.b. de communicatie en de financiele component. Aandacht is nodig voor communicatie zodat sprake is van juiste en volledige verwerking van besluiten in o.a. de financiele administratie, en voor een goed informatievoorziening naar managers.	sep-10	n.t.b.
6	Financiële werkprocessen zijn eenduidig vastgelegd en bekend in alle managementlagen	2	digitaal handboek	DT+	Is onderdeel van verbeterplan F&A. Procesbeschrijvingen en schematuur in wording. Online manual. Loopt door in 2011. Doorontwikkeling naar primaire AO.	?	
8	Inventariseren van de bestaande registraties van bezittingen en op basis daarvan komen tot een voorstel voor verbetering	3, 10	notitie	DT+		3e/4e kwartaal 11	dec-11
9	Inventariseren registraties van indicatoren	3, 10	notitie	DT+	actiepunt te concretiseren	p.m.	dec-11
10a	Processen en het onderhoud van mandaatverlening, de interne en externe informatievooziening daarover	3, 10	notitie	DT+	Mandaatbesluit + implementatie gerealiseerd. Nu nog de toetsing en onderhoud borgen.	dec-10	n.t.b.
10b	De organisatie van het toezicht op juist gebruik van mandaten	3, 10	notitie rechtmatigheidsbeheer	DT+	Onderdeel van rechtmatigheidsbeheer: organiseren van jaarlijkse audit	dec-10	nov-11
11	Bezien of tot aanbesteding van de accountantscontrole moet worden gekomen	3, 10	aanbesteding	AB	Bestuur heeft inmiddels besloten tot aanbesteding		dec-11

Nr.	Processen	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
12	Onderzoek naar de markttaak sociaal medische advisering, gericht op de vraag onder welke voorwaarden deze markttaak in alle redelijkheid door de VRK kostendekkend kan worden uitgevoerd	3	onderzoeksrapport	DB	Ook voor reizigersvaccinaties is dit aan de orde. Op basis van uitkomsten productbegroting 2011 komen tot voorstellen	dec-10	apr-11
13	Onderzoek naar vastgestelde kaders voor onkostendeclaraties (in hoeverre beschikt de VRK over eenduidige, fiscaal aanvaardbare kaders voor onkostendeclaraties. Tegelijkertijd wordt studie gemaakt van de nieuwe wettelijke werkkostenregeling die vanaf 1 januari 2011 wordt ingevoerd)	3, 10	onderzoeksrapport	DT+	Op basis van onderzoek E&Y naar de werking van salarisadministratie, incl. de afhandeling van declaraties, is dit actiepunt op de agenda gezet. Een tijdelijk medewerker heeft inmiddels een concept notitie op tafel gelegd.	p.m.	jun-11
16	Periodiek een (zichtbare) aansluiting maken met de financiele administratie en de subadministratie en verschillen analyseren	4	procesbeschrijving	n.v.t.	Inregelen dat dat minimaal 4x per jaar plaatsvindt vanaf 2011.	dec-10	jun-11
17	Vaststellen van betrouwbaarheid van de beschikbare informatie dmv tussentijdse beoordeling van de interne beheersingsmaatregelen en het toetsen van deze maatregelen	4	plan rechtmatigheid	DT+	Onderdeel van rechtmatigheidsbeheer.	medio 2011	jun-11
18	Nagaan of er afspraken gemaakt dienen te worden met derden (w.o. gemeenten) tbv van de benodigde informatie-uitwisseling	4			Moet nog opgepakt worden.	1e kwartaal 2011	n.t.b.
19	Uitvoeren van interne controle op naleving van de gemaakte afspraken met de derden instellingen	4			Moet nog opgepakt worden.	1e kwartaal 2011	n.t.b.
20	Neem realisatie actieplan ICT op in actieplan BOO en agendeer het masterplan regelmatig in DT+	7	tweemaandelijkse rapportage t/m dec. 2011	DT+	Voorstel: iedere twee maanden voortgang masterplan middels schriftelijk rapportage op agenda DT+	apr-11	dec-11
21	Financieel afsluitproces formaliseren en verankeren: zichtbare aansluiting met subadministraties, zichtbare analyses, duidelijke taakverdeling, opvoeren benodigd overleg	8	procesbeschrijving		Met ingang van de eerste maandrapportage 2011 wordt de aansluiting zichtbaar vastgelegd.	apr-11	
22	Ontwikkelen en implementeren van een organisatiebrede afsluitprocedure voor tussentijdse rapportages, waarmee wordt geborgd dat relevante beleidsinformatie en risico's tijdig beschikbaar zijn; in de vorm van een checklist	8	procesbeschrijving	DT+		aug-11	
23	Zichtbaar aansluiten standenregister en salarisadministratie	8	procesbeschrijving		project terzake loopt		n.t.b.
24	Zichtbaar maandelijks aansluiten salarisadministratie en financiële administratie	8	procesbeschrijving		implementatie loopt		n.t.b.
25	Introduceren en hanteren checklist voor volledigheid personeelsdossiers	8	checklist				n.t.b.
26	Aanscherpen kasbeheer vaccinaties: functiescheiding en controle door F&A	8	3 maandelijkse controle				n.t.b.
27	Periodieke aansluiting tussen Orion Globe en financiele administratie	8	procesbeschrijving				n.t.b.
28	Tijdige en volledige rittenregistratie ambulance en zorg voor interne controle op invoer ritten en tarieven	8	procesbeschrijving				n.t.b.

ERNST & YOUNG

Nr.	Processen	Verbeterplan	Op te leveren product	Besluit door	Stand van zaken	Planning VRK	Herzien planning
29	Periodieke aansluiting tussen rittenadministratie ambulance en financiele administratie	8	procesbeschrijving				n.t.b.
30	Onderhoud subidieregister onderwerpen aan eisen interne controle (beveiliging register, doorlopende nummering, aansluiting met financiele administratie	8	notitie				n.t.b.
31	Checklist en centraal aanspreekpunt realiseren tav Regeling voor Vervroegde Uitdiensttreding: risico van strafheffing	9	checklist		plan van aanpak opgesteld		n.t.b.
32	Analyse WAO/WGA en eigen-risicodragerschap: nagaan nog onbekende financiële gevolgen, heroverwegen eigen risicodragerschap, toepassen arbeidsgehandicaptenkorting	9	notitie	DT+	plan van aanpak opgesteld		n.t.b.
33	Administratie ter beschikking gestelde auto's op orde brengen	9	notitie + procesbeschrijving	DT+	de belastingdienst heeft de ter beschikking gestelde auto's als landelijk controleactie 2010 / 2011 aangemerkt. Concept-notitie gereed.		n.t.b.
34	Vaststellen werkwijze vaststellen identiteit nieuwe werknemers	9	procesbeschrijving				n.t.b.
35	Juist toepassen van 'Anoniementarief'	9	procesbeschrijving				n.t.b.
36	Herstellen foutieve vrijwilligersvergoeding brandweer, in fiscale zin	9	notitie				n.t.b.
37	Juist verwerken extra vergoedingen vrijwillige brandweer	9	procesbeschrijving				n.t.b.
38	Procedure ontwerpen voor bijhouden Sociale Verzekeringsdagen	9	procesbeschrijving				n.t.b.
39	Vergoeding voor parkeerkosten tegen juist fiscaal regime verwerken	9	procesbeschrijving		relevantie nagaan i.r.t. nieuwe onkostenvergoedingsregeling (geen vergoeding parkeerkosten)		n.t.b.
40	Procedure beoordeling inhuur derden (inleningsaansprakelijkheid)	9	procesbeschrijving				n.t.b.
41	Cafetariaregelingen (w.o fietsenregelingen) en toepassing juist fiscale heffingen	9	procesbeschrijving				n.t.b.
42	Regelen fiscale beoordeling declaraties en zorg voor toetsing	9	procesbeschrijving				n.t.b.
43	Realiseren juiste gang van zaken kilometerdeclaraties	9	procesbeschrijving	DT+			n.t.b.
45	Harmoniseren regelingen fitness en maaltijdverstrekkingen	9	notitie	DT+			n.t.b.
46	Onderzoeken late melding overgang personeel naar VRK	9	onderzoeksrapport				n.t.b.
47	Juist en volledig fiscaal uitvoeren levensloopregeling	9	procesbeschrijving				n.t.b.

Brondocumenten

1 Conceptrapport onderzoek bedrijfsvoering maart 2010
2 Verbeterplan F&A
3 Controlplan
4 Verslag van bevindingen E&Y jaarrekening 2009 aug 2010
5 Voortgangsrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering E&Y 31-08-2010
6 Bestuurlijke besluiten
7 Voortgangsrapportage E&Y 28-02-2011
8 Managementletter E&Y 2010
9 Rapportage risico-analyse E&Y salarisadministratie
10 Controlplan 2011